

KUN ATTILA

## A vállalati társadalmi felelősség (CSR) mozgatói, avagy az állami szabályozás „kálváriája”?

### *1. Bevezetés*

Paradox helyzet látszik kirajzolódni a vállalatok társadalmi felelősségének, avagy a CSR-nek („Corporate Social Responsibility”) a napjainkra a közvélemény által egyébként fokról-fokra éberebben figyelt „arénájában”. Ebben az arénában – elsősre legalábbis mindenképpen úgy tűnik – az állam manapság egyre kisebb szerepet tud, illetve akar vállalni. Miközben a jóléti államokban hagyomány (illetve az volt), hogy a privát társadalmi aktorok, jogalanyok – köztük a vállalatok – társadalmi, szociális felelősségét elsősorban maga az állam kényszeríti ki többek között jogalkotás útján (egy ilyen jellegadó példa a munkajog), addig napjainkra sokkal divatosabbá, köznapibbá vált a vállalatok „önkéntes” társadalmi felelőssége, azaz a CSR emlegetése. A multinacionális vállalatok által behálózott globalizált világban a keményen „szabályozó” nemzetállam terepvesztése kézzel fogható. Ehelyütt talán elegendő csak néhány okot említenünk bevezetőként. Egyrészt az államok gazdasági fejlődésének egyre jelentősebb komponensét jelentik az e vállalatok által megtestesített közvetlen külföldi tőkebefektetések (FDI<sup>1</sup>). Ezek megszerzésért, elhódításáért az egyes államok egyfajta – gyakran a munkavállalói (vagy éppen környezetvédelmi) jogok kárára eszkalálódó – tisztességtelen, negatív költségcsökkentési, deregulációs versenybe bocsátkoznak („race to the bottom”). Másrészt az is nyilvánvaló, hogy a modern multinacionális vállalatok, hatalmas, gyakran az egyes államokét is felülmúló gazdasági forgalmukkal immár nem csak gazdasági, de a politikai, társadalmi mezőben is az államok „kihívóiként” tudnak fellépni.<sup>2</sup> Tény tehát, hogy napjainkra mindenképpen nyomás alá került és átgondolásra szorul a vállalatok és az állam, illetve az állami szabályozás kapcsolata, különös figyelemmel a szociális felelősség témájára. Ide kapcsolódnak a jóléti állam haláláról, vagy legalábbis hanyatlásáról szóló gondolatok is.<sup>3</sup> Cséfalvay Zoltán erről így ír: „A globalizáció korában a jóléti állam – részben a tömegtermelés és a keresletélénkítő gazdaságpolitika válsága, illetve a helyükbe lépő új, rugalmas termelési eljárások

<sup>1</sup> Foreign Direct Investment – külföldi működőtőke-befektetés.

<sup>2</sup> ELIAS, Juanita (2003) p. 289.

<sup>3</sup> FEKETE LÁSZLÓ (2005) 142. p.

és a szabadpiaci neoliberális gazdaságpolitika megjelenése, részben pedig, a jóléti intézményrendszer elbürokratizálódása és rugalmatlansága miatt – válságba jutott.”<sup>4</sup> A globalizáció szakirodalmában gyakran megjelenik még a némileg populáris, hatásvadász, ám nem megalapozatlan „csöndes hatalomátvétel” kifejezés is, találóan utalva az állam és multinacionális cégek megváltozott kapcsolatára, a felborult erőegyensúlyra.<sup>5</sup>

Az első mondatban említett paradoxon tehát abban rejlik, hogy noha a társadalmi, szociális felelősség, illetve annak kikényszerítésének kérdése elsősorban tradicionálisan a közügyekért rendeltetésénél fogva felelős demokratikus államok „ügye” lenne, ma mégis úgy hallunk egyre többet „CSR”-ről, azaz vállalati társadalmi felelősségről, hogy annak elsősorban „önkéntes”, az államtól független oldala domborodik ki. Holott nyilvánvaló, hogy míg az állam eredendően a „köz” szolgálja kellene hogy legyen, addig a piaci vállalat alapvetően mindig is a tulajdonosi önös magánérdek princípiumán szerveződik. Zadek egyenesen „szabályozási krízisnek” nevezi azt a jelenséget, hogy párhuzamosan nőnek a vállalatokkal szembeni társadalmi elvárások, illetve csökken és válik inadekváttá a hagyományos szabályozórendszer arra, hogy alkalmazkodjon ezekhez az elvárásokhoz.<sup>6</sup>

Mindezekre tekintettel jelen írás két egymáshoz szorosan kapcsolódó kérdést kíván körüljárni. Egyrészt azt vizsgálja, hogy az állam általi kényszer mellett, avagy helyett milyen egyéb megfontolások, okok vihetnek egy multinacionális vállalatot a társadalmi felelősség útjára. Másrészt igyekszünk rámutatni arra, hogy az államnak mégis milyen szerepe lehet a megváltozott körülmények közepette a CSR-arenában.

## *2. A társadalmilag felelős vállalati magatartás (CSR) lehetséges okai*

### *2.1. A CSR meghatározása*

„A vállalatoknak a társadalomban betöltött szerepe a XXI. század legfontosabb és legvitásabb közpolitikai kérdése” – ezzel a megállapítással kezdi Simon Zadek, a CSR egyik ismert szakértője a „civil vállalatokról” szóló könyvét.<sup>7</sup> Mindez természetesen igaz, ugyanakkor látnunk kell, hogy a CSR irodalmában megfogalmazott definíciók többsége mégis kevés közpolitikai relevanciával bír. E definíciók döntő hányada az önkéntességre helyezi a hangsúlyt, illetve csak limitált szerepet szán a jognak és a közpolitikának a CSR előmozdításában. Ehelyütt nem bocsátkozunk a CSR definícióinak mélyreható elemzésébe, csupán illusztrációként említünk néhány mérvadó meghatározást. Csak megjegyezzük egyébként, hogy az átfogó

<sup>4</sup> CSÉFALVAY ZOLTÁN (2004a). 234. p.

<sup>5</sup> WEDDERBURN, LORD (2002) 44. p.

<sup>6</sup> ZADEK, SIMON (2001) 91. p.

<sup>7</sup> ZADEK, SIMON (2001) 1. p.

CSR-jelenség definiálása annyira nehéz, hogy számos mérvadó CSR-el foglalkozó szakirodalmi mű is a definíció-alkotás szinte lehetetlenségére hívja fel a figyelmet.<sup>8</sup>

A CSR közös EU-s értelmezése, definíciója szerint e fogalom jelentése, hogy a vállalatok önkéntesen szociális és környezeti szempontokat érvényesítenek üzleti tevékenységükben és a partnereikkel fenntartott kapcsolatokban.<sup>9</sup> Az EU-s megközelítés másik fontos eleme, hogy a CSR-követő vállalatok a törvényi követelmények teljesítésén túlmenő mértékben fektetnek be az emberi tőke, a környezet és az érdekelt felekkel való kapcsolataik fejlesztésébe.

Mindemellett megemlítendő a CSR egyik klasszikus, Archie Caroll nevéhez fűződő definíciója, ami tulajdonképpen a „legkisebb közös nevező”<sup>10</sup> a CSR irodalmában. Ennek értelmében *a vállalatok felelősségének négy fő iránya* van:<sup>11</sup>

- a) Gazdasági: a profittermelés a részvényesek részére, munkahelyek biztosítása a munkavállalók számára, jó minőségű termékek és szolgáltatások kínálása a fogyasztók részére stb.
- b) Jogi: az illető ország jogának, üzleti „játékszabályainak” betartása.
- c) Etikai: akkor is megfelelően, igazságosan és tisztességesen tevékenykedni, amikor a jog erre éppen nem kényszerít.
- d) Filantróp: teljesen önkéntes hozzájárulás bizonyos szociális, oktatási, rekreációs vagy kulturális jellegű társadalmi célokhoz.

Mindebből a) és b) a kötelező, elemi erejű felelősség, c) az „elvárt”, d) pedig az „kívánatos” kategóriájába tartozik. Szempontunkból ennek a definíciónak két fő erenye is van: egyrészt felismeri a jelenség rétegzettségét, összetettségét, multidiszciplinaritását, másrészt teret ad – még ha csak parciálisan is – a jogi vonatkozású megfontolásoknak, a CSR jogi dimenziójának.

Ehelyütt érdemes utalni arra is, hogy azért vannak a CSR-nek a jogi aspektust sokkal jobban kidomborító megközelítései is. Egy ilyen megközelítés szellemében a vállalatokat mindenkor mesterséges entitásokként kell kezelnünk, melyek az állam kreálmányai, működési „engedélyüket” az állam adja jogi felhatalmazás útján (mintegy „privilegiumként”), gyakorolva szuverenitását. Ilyenformán, mintegy „hálából” elvileg a vállalatok is kötelesek lennének szintén a köz ügyét is szolgálni.<sup>12</sup> Ezt a megközelítést nevezi a CSR irodalma a „társasági jog koncessziós teóriájának”.<sup>13</sup> Nem igényel különösebb kommentárt az, hogy az ilyesfajta ideológiai megközelítések manapság sajnos csekély relevanciával bírnak. Persze a jognak a CSR-hez való viszonyáról ismereteseek merőben más, ám nem kevésbé sarkos fel fogások is. Bakan leszögezzi például, hogy „a jog kifejezetten gátolja a részvénytár-

<sup>8</sup> Így például HABISCH, ANDRÉ és JONKER, JAN (2005) 7. p.

<sup>9</sup> COM(2001) 366; European Commission, Green Paper „Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility”.

<sup>10</sup> Ilyenként említi MATTEN, DIRK / MOON, JEREMY (2005) 338. p.

<sup>11</sup> MATTEN, DIRK / CRANE, ANDREW / CHAPPLE, WENDY (2003) 110. p. (Idézik Caroll 1979-es elméletét.)

<sup>12</sup> A gondolatmenetet ismerteti FEKETE LÁSZLÓ (2005) 141. p.

<sup>13</sup> Solomon és Collins elméleteit idézi CROUCH, COLIN (2006) 16. p.

saságok társadalmi felelősségvállalását.” Majd Robert Hinkley, társasági joggal foglalkozó ügyvédet citálva így folytatja: „A világ több száz társasági törvénye csaknem mind ugyanúgy rögzíti a cégek mozgásterét: a lehető legtöbb pénzt gyártani a részvényesek számára.”<sup>14</sup>

E rövid fogalmi áttekintésből is látható, hogy a már-már „divattá” váló vállalati társadalmi felelősség (CSR) előmozdításában a jognak csak korlátozott szerepe van. Különösen nehézkes ezt elfogadni Európában, ahol a jóléti jellegű jogi szabályozásnak igen erős hagyományai vannak, míg a CSR-nek kevesebb. Valóban, a „liberális”, önkéntes CSR tagadhatatlanul angolszász eredetű koncepció, gyökerei az USA-ból erednek. Európában még mindig némileg idegen és újszerű a CSR nyelvezete, megközelítése, noha az futótűzként terjed, és immár több mint 6 éve az EU is azon dolgozik, hogy a CSR európai koncepciója is kikristályosodjon.<sup>15</sup> Természetesen mindez nem jelenti azt, hogy a vállalatok társadalmi beágyazottsága elmaradna Európában az amerikai színvonaltól, sőt. A különbség csupán abban áll, hogy egyrészt Európában ennek tradicionális formáit eddig nem a CSR modern nyelvezetén tematizálták, másrészt jellemző, hogy Európában a vállalatok társadalmi felelősségének jelentékeny hányadát hagyományosan a jog (pl. munkajog) kényszerítette, illetve kényszeríti ki intézményesített módon. Minderre tekintettel Matten és Moon<sup>16</sup> meggyőzően tesz különbséget ún. explicit és implicit CSR között. Implicit CSR-nek nevezik azt, ami a vállalatok társadalmi felelősségéből tulajdonképpen „kodifikált”, azaz jogi megfogalmazást, intézményesítést és kikényszerítést nyert az egyes államokban (ilyenformán az implicit CSR egyik fő komponense a munkajog rendszere is<sup>17</sup>), míg explicit CSR-nek bélyegzik a főként önkéntes, menedzseri szemléletű vállalati CSR-politikák végeláthatatlanul színes halmazát. Európában az implicit CSR hagyományosan lefedi a CSR-diskurzus jelentős hányadát, és némileg fölöslegessé teszi az USA-ban egyébként hangsúlyosabb explicit, önkéntes CSR túlhangsúlyozását. Ugyanakkor Európában is nyilvánvaló a változás: egyrészt szembeötlő a jóléti állam visszaszorulása és a szociális szabályozás deficitje, másrészt pedig tény az önkéntes vállalati CSR-programok és az ún. CSR-ipar<sup>18</sup> elburjánzása. Utóbbi két körülmény kétség kívül az állam, a piac és a társadalom „háromszögének”, viszonyának átgondolására késztet. Sőt egyes meglátások szerint a CSR lényege épp az, hogy rámutat az alapvető társadalmi intézmények

<sup>14</sup> BAKAN, JOEL (2005) 47. p. Máshol így ír Bakan: „....a cégvezetők arra vannak kényszerülve, hogy cégük és részvényeseik érdekeit minden más elé helyezték, a társadalmi felelősségvállalás (ha őszinte és valódi) számukra tiltott, kivéve persze, ha csak eszköz a még több haszon elérése érdekében.” i. m. 45. p.

<sup>15</sup> Lásd ehhez bővebben KUN ATTILA: A vállalati szociális elkötelezettség tematizálásának alapvonalai az Európai Unióban. *Jogelméleti Szemle*, 2004/1.

<sup>16</sup> MATTEN, DIRK / MOON, JEREMY (2005) 336. p.

<sup>17</sup> Uo. 349. p.

<sup>18</sup> A szakirodalom a „CSR-ipar” kifejezés alatt általában a CSR-re specializálódó tanácsadó (konzultáns) üzleti vállalkozások elszaporodását, az ún. multi-stakeholder partnerségek és dialógusok „divatját”, valamint a CSR témájú standardok, konferenciák, hírlevelek stb. végeláthatatlan halmazát érti.

közötti egyensúly „rekonfigurálásának” szükségességére.<sup>19</sup> Tény tehát, hogy az implicit és az explicit CSR versengő kategóriák, és napjainkban sokkal inkább az explicit CSR globális divatját éljük, és a változó társadalmi, gazdasági folyamatok (lásd pl. globalizáció, munkaerőpiaci flexibilitás, dereguláció) is utóbbinak kedveznek, némiképp leértékelve a jog tradicionális szerepét. Ma már a CSR-aréna egy nyitott, fragmentált, komplex, többdimenziós folyamat, ahol már messze nem kizárólagosan az állam és a közpolitika érvényesíti a vállalatok társadalmi felelőségét, hanem számos egyéb tényező motiválja a felelős vállalati magatartást, szociális önszabályozást.

Mielőtt áttekintenénk a CSR előmozdításában kulcsszerepet játszó, az állami/jogi kényszeren túlmutató okok, motivációk körét, szükséges megismernünk a CSR-irodalom egy másik paradigmáját. Ennek értelmében szociológiai tényként kell elfogadnunk, hogy a vállalat több, mint pusztán gazdasági társaság. Szélesebb kontextusban vizsgálódva – hisz maga a vállalat sem egy vákuumban létezik – a vállalat valójában mindenkor egy „szervezet”, vagy „társulás”<sup>20</sup>, amely tágabb környezetével nem kizárólag a piaci mechanizmusokon keresztül érintkezik, hanem széles és sűrűn fonott társadalmi kapcsolatszövedékbe, összetett érdekszerkezetbe illeszkedik, illetve ezen kapcsolatok és érdekek hálójában működik.<sup>21</sup> Ennek megfelelően a CSR stratégiai felvállalása mindenkor mélyreható szervezeti változást igényel.<sup>22</sup>

Másképpen megfogalmazva mindezt: a CSR irodalma nagyban épít az ún. „stakeholder”-elméletekre.<sup>23</sup> Ezek értelmében a vállalat több, mint pusztán a részvényesek („shareholder”) érdekeinek maximalizálására (értsd: profitmaximalizálásra) rendeltetett formáció. A vállalatnak az is hivatása lenne, hogy a részvényesek („shareholder”) érdekeinek maximalizálása mellett szolgálja a vállalat egyéb érdekeltjeinek („stakeholder”) szempontjait is. Érdekelt („stakeholder”) pedig minden személy és szervezet, amelyre kihat a vállalat működése, vagy amelyek maguk kihatnak a vállalat működésére.<sup>24</sup> A „stakeholderek” köre felöleli a munkavállalókat elsődlegesen, továbbá a fogyasztókat, társadalmi szervezeteket, NGO-kat, a helyi közösségeket, üzleti partnereket stb. A társadalmilag felelős vállalat imázsából, stratégiájából ma már nem hiányozhat a „stakeholderek” minél szélesebb körét bevonó partnerség, dialógus. Barnard és Deakin<sup>25</sup> mindezt úgy értelmezi, hogy a vállalatnak a részvényesek pénzügyi érdekén túl van egyfajta saját, szerve-

<sup>19</sup> HABISCH, ANDRÉ és JONKER, JAN (2005) 2. p.

<sup>20</sup> Más szerzők egyenesen „politikumoknak” („polities”) titulálják a vállalatokat, hiszen érdekcsoportokból állnak, jogok és kötelezettségek rendszerét testesítik meg, illetve maguk is valamifajta szabályozási rendszerek („governance system”). Lásd ehhez AGUILERA, RUTH V. / RUPP, DEBORAH E. / WILLIAMS, CYNTHIA A. / GASNAPATHI, JYOTI (2005) 2. p.

<sup>21</sup> Lásd ehhez bővebben CROUCH, COLIN (2006)

<sup>22</sup> „...CSR in that sense is about organizational change”, ROOM, NIGEL (2005) 330. p.

<sup>23</sup> A „stakeholder”-elmélet egyik első és sokat idézett, klasszikus megfogalmazása Freeman nevéhez fűződik 1984-ből. FREEMAN, R. E.: *Strategic Mangement: A stakeholder approach.*, Boston: Pitman publishing).

<sup>24</sup> *Corporate Social Responsibility in Context* (2005) 30. p.

<sup>25</sup> Vö. BARNARD, CATHERINE / DEAKIN, SIMON (2002) 132. p.

zeti jellegű önérdeke is, mégpedig, hogy összhangba hozza, harmonizálja a vállalat működésének összes érdekelti csoportja által képviselt szempontokat, perspektívákat. Zadek megfogalmazásában a vállalatok valójában a „stakeholderek” érdekeinek mediátorai.<sup>26</sup> Folytatva Barnard és Deakin érvelését: ezen érdekek között elvileg egyik kör érdekei – még a részvényeseké sem – előbbre valók a többiénél, azaz végső soron a vállalatnak egy általános, köz-szerű érdeket kellene szolgálnia. A vállalat valódi funkciója tehát csak szélesebb környezetébe, szervezeti dinamikájába ágyazva mutatható ki igazán. Mindez pedig minden szűklátókörűség levetkőzését, és multidiszciplináris megközelítési módot igényel.<sup>27</sup> A vállalatok és a társadalom permanens interakciója arra készteti a vizsgálódót, hogy összefüggéseiben értelmezze egyrészt a társadalomra (a „közre”, vagy akár a jogra) gyakorolt vállalati hatásokat, illetve a társadalomnak (a „köznek”, a jognak stb.) a vállalatokra gyakorolt hatását.

A fentebb vázolt „stakeholder”-gondolat, illetve a vállalat, mint „szervezet” felfogása rendkívül hasznos lehet annak a megértésében is, hogy a vállalatra ható, adott esetben a társadalmi felelősség irányába is mozdító belső és külső érdekek, hatások, befolyások komplex hálójában a jog messze nem kizárólagos, de talán ma már nem is feltétlenül meghatározó tényező. A társadalmilag felelős vállalat „felépítése” a globalizáció korában már nem elsősorban jogi meghatározottságú folyamat, hanem egy összetett, állandó változásban, mozgásban lévő képlékeny, sokszereplős és kimenetelét tekintve is sokszor bizonytalan folyamat. Zadek felfogásában az ún. „civil vállalat” nem más, mint a szervezeti tanulás és változás dinamikus folyamata.<sup>28</sup> Sőt, Zadek odáig megy, hogy a „vállalat” elnevezés helyett olyan új megjelöléseket vet fel, miszerint a vállalatok valójában inkább „érték-hálók” („value-webs”) vagy „érdekek közösségei” („communities-of-interests”).<sup>29</sup>

Ugyanakkor tekintettel kell lennünk a másik irányú folyamatra is: nem csak a jog hathat a vállalatokra, hanem a vállalatok is hatnak a jogra. Míg előbbi folyamat egyre gyengül manapság, addig utóbbi talán egyre intenzívebb: a vállalati szociális önszabályozás informális súlya (netán „divatja”) „megroppanthatja”, alááshatja a hagyományosan szociális felelősségre kényszerítő jogi szabályozások (pl. munkajog) tekintélyét. Különösen igaz ez a multinacionális vállalatok korában. Mindezt persze klasszikus jogászai gondolkodással elfogadni némileg keserves, ám tény, hogy a jog szerepe csökkent, illetve nagyban átalakult a szociális felelősség kikényszerítése terén. A következőkben azt igyekszünk összefoglalni, hogy ha nem (csak) a jog, akkor milyen egyéb tényezők serkenthetik a szociálisan felelős vállalati szerep kialakítását a globalizáció korában. Nyilvánvaló, hogy a kérdés maga nem tisztán jogi megközelítésű vizsgálódást indukál, ugyanakkor talán kár lenne vitatni, hogy a problémának milyen meghatározó szerepe lehet abban, hogy jobban megértsük a jog és az állam szerepének alapvető átalakulásait – vagy kijelenthetjük

<sup>26</sup> ZADEK, SIMON (2001) 140. p.

<sup>27</sup> A CSR multidiszciplináris jellegének hangsúlyozásához lásd kibontva CROUCH, COLIN (2006).

<sup>28</sup> ZADEK, SIMON (2001) 148. p.

<sup>29</sup> Uo. 219. p.

nyugodtan: pozícióinak gyengülését –, melyekkel napjainkban mindenképpen szembe kell néznünk. Az egész CSR-diskurzus ilyenformán egy olyan „állatorvosi ló”, amelyen jól kimutathatóak a jelenlegi nemzetközi szociális jogok gyengeségei, dilemmái, kihívásai is.

## 2.2. A társadalmilag felelős vállalat miértjei

A következőkben azokat az elvileg lehetséges okokat igyekszünk számba venni, amelyek a globalizáció korában a társadalmilag felelős vállalati hozzáállás kiépítését a jog mellett, esetleg helyett motiválhatják, magyarázhatják. A kép nem kíván teljes körű lenni, hisz nem is nagyon lehetne az, figyelembe véve a jelenség (CSR) rendkívüli összetettségét. A felsorolás fontossági, vagy jelentőségbeli sorrendet sem jelent(het), csupán megkísérli felvillantani a legfontosabb, legjellemzőbb lehetséges CSR-mozgatókat. A motivációk a valóságban természetesen keverednek, és mindenkor vállalat-, kontextus-, illetve adott esetben ország-, vagy ágazat-specifikusak. Az alábbi „tablószerű” áttekintés elsődleges célja, hogy rámutasson arra, illetve érzékeltesse azt, hogy a társadalmilag felelős vállalati magatartásra kényszerítő, stabil, intézményesített jogi szempontoktól különböző motivációk mind egyenként, mind összhatásukban esetlegesen, bizonytalanok, szelektívek, s mint ilyenek, önmagukban és általános érvennyel alkalmatlanok a megbízható, valós vállalati társadalmi felelősség előmozdításra. Ugyanakkor nincs „varázsrecept” a társadalmilag felelős vállalat kimunkálására, Zadek megállapításaival egyetértve leszögezhető, hogy mindig az okok egyedi, speciális (olykor akár „véletlen”), „koktélja” vezethet eredményre.<sup>30</sup> Hozzátehetjük: esetleges az, hogy a jog ebben a konstellációban mekkora szerepet játszik, de bizonyosan nem abszolút jellegűt; sőt feltehetően fokozatosan szerényebbet.

a) *CSR, mint „elterelő hadművelet” – a társadalmi kritika elhárítása, „reakció”*,<sup>31</sup> *defenzív vállalati magatartás*. Az utóbbi időkben gyakran érte társadalmi kritika az egyes multinacionális vállalatokat, megszorodtak a fogyasztói bojkottok, civil kampányok (pl. megemlíthető a 90-es évekbeli nagy Nike-ellenes kampány, vagy akár a Nestlé, a Monsanto elleni nyomás stb.). A multinacionális vállalatok egyre érzékenyebbek a hírnevüket, reputációjukat érő csorbákra. Manapság a márkanév (a „brand”) talán a legfontosabb és egyben legtörékenyebb „vagyon” a multinacionális cégeknek. A multinacionális cégek körül kialakuló beszállítói hálózatok e körben két fontos következménnyel járnak: egyrészt elmondható, hogy a multinacionális cégek tevékenységeik jelentős részét kiszervezik, és csak a stratégiai jelentőségű funkciókat tartják meg. Mindennek az a következménye, hogy a jogilag diffúz, némileg széteső, dinamikus és áttekinthetetlen vállalahálózatot már leginkább csupán a márkanév

<sup>30</sup> ZADEK, SIMON (2001) 11. p.

<sup>31</sup> A „reaktív”, illetve a későbbiekben tárgyalandó „proaktív” CSR közötti distinkcióhoz lásd AGUILERA, RUTH V. / RUPP, DEBORAH E. / WILLIAMS, CYNTHIA A. / GANAPATHI, JYOTI (2005) 5. p.

fűzi egybe valamelyest. Másik oldalról tény, hogy a beszállítói láncok meghosszabbodásával, a központi kontroll csökkenésével egyenes arányban nőtt a márkacégek sebezhetősége. A gyakran fejlődő államokban lévő beszállítók olykor „sweatshopokban”<sup>32</sup> dolgoztatnak, kijátsszák az alapvető munkajogi vagy környezetvédelmi standardokat, és nem ritkák az emberi jogi visszaélések sem. Az e visszaállásokra mind jobban „harapó”, mind aktívabb civil társadalom, emberi jogi NGO-k, illetve a média pedig globálisan felfedik és kommunikálják ezeket a visszaéléseket, olykor jelentékeny kárt, reputáció-csökkenést okozva a márkacégeknek. Sok cég csak az ilyen botrányokra válaszol, önvédelmi jelleggel kezdett, illetve kezd foglalkozni a CSR-el. Habisch és Jonker ugyanakkor leszögezi, hogy manapság azonban a CSR már van annyira érett, hogy a pusztán defenzív stratégiák már nem lehetnek elégséges válaszok.<sup>33</sup> Az igazi CSR tehát nem holmi „gyorsjavítás”,<sup>34</sup> hanem a vállalati kultúra integráns része. Másképpen: a társadalmi környezettel („stakeholderek”) szemben nem annyira „kapkodva” védekezni a célszerű, mint inkább partnerségre lépni velük.

b) *CSR, mint dupla legitimációs elv, legitimitás-menedzsment.* A sikeres vállalati CSR-politika által nyert társadalmi reputáció segíthet megerősíteni a vállalat társadalmi elfogadását (legitimitását), azaz kvázi igazolhatja ezáltal a vállalat az államtól nyert „működési engedélyét”. Manapság a globalizáció legnagyobb haszonélvezői kétség kívül a multinacionális vállalatok, és ezáltal a társadalom szemében illegitimnek tűnhetne, hogy a globalizáció társadalmi „költségeihez” viszont nem – vagy kevésbé – járulnak hozzá.<sup>35</sup> Sajnos, manapság a legitimációs menedzsment nagyban a kommunikáción múlik:<sup>36</sup> sokszor olcsóbb, kifizetődőbb megteremtteni a felelős viselkedés látszatát, mint valóban felelősen működni. A CSR legitimációs funkciója másik oldalról tágabb perspektívában is értelmezhető: átfogóbb értelemben a CSR a kapitalizmus legitimitását is elősegítheti, hisz egyfajta „emberi arcot”, etikus imázst kölcsönözhet a nyers kapitalista piaci versengésnek.<sup>37</sup>

c) *CSR, mint rizikó-menedzsment.* Ez tulajdonképpen a CSR „proaktív”<sup>38</sup> megközelítése. Ennek értelmében a CSR a társadalmi tőke építésének egy eszköze, amely segíthet elkerülni az esetleges „társadalmi felelőtlenség” (vagy annak bélyege, vádja) esetén fenyegető botrányokat, a vállalat elleni jogi eljárásokat,

<sup>32</sup> „Sweatshops”: leginkább ázsiai és latin-amerikai „munkásnyúzó”, „kiszipolyozó” beszállító üzemekre utal a kifejezés, melyek fokozatosan az emberjogi és globalizáció-kritikus csoportosulások fókuszába kerültek. Az ilyen harmadik világbeli munkahelyeken jellemző a munkajogi normák semmibevétele, az alulfizettség, az ellentételezés nélküli túlmunkáltatás stb.

<sup>33</sup> HABISCH, ANDRÉ és JONKER, JAN (2005) 5. p.

<sup>34</sup> Vállalati szociális felelősség, illetve munkahelyi biztonság és egészségvédelem, Facts, TE-58-04-740-HU-C. <http://agency.osha.eu.int> 2. p.

<sup>35</sup> Lásd ehhez HABISCH, ANDRÉ és JONKER, JAN (2005) 6. p.

<sup>36</sup> LENSSEN, GILBERT / VOROBAY, VOLODJA (2005) 359. p.

<sup>37</sup> Lásd ehhez LESTER THUROW: *The Future of Capitalism* c. művét idézi Avery, Chris (2000) 73. p.

<sup>38</sup> A CSR-el kapcsolatos vállalati attitűd proaktív jellegéről lásd bővebben UTTING, PETER (2005) 378. p.



és úgy általában az olyan kellemetlen helyzeteket, kockázatokat, amelyek a CSR-t figyelmen kívül hagyó cégeket fenyegethetik. A CSR ebben a felfogásban sokkal inkább egyfajta vállalati protekcionizmus, mint igazi elkötelezettség.<sup>39</sup> A rizikó-menedzsment egy másik, jellemző aspektusa például az is, hogy „napjaink öldöklő versenykörülményei között egyre több nemzetközi vállalat ismeri fel a munkaegészségügyi megelőzésben rejlő anyagi lehetőségeket.”<sup>40</sup> Utóbbi is a vállalati jóléti politikák egy fontos aspektusaként jelentkezhet, hiszen a prevenció hosszabb távú kifizetődését<sup>41</sup> e téren (munkahelyi biztonság és egészségvédelem, mint a CSR szerves része<sup>42</sup>) is egyre több cég tudatosítja. A CSR, mint rizikó- vagy kockázat-menedzsment jó tanulási folyamat a vállalat számára, segít előre jelezni a változásokat, fokozza a vállalat „intelligenciáját”, „érzékenységét”,<sup>43</sup> lerövidíti reakcióidejét bizonyos változások esetén.

d) *CSR, mint „előre menekülés”*. A CSR rizikó- vagy kockázat-menedzsment funkcióját egy sajátos aspektusban is értelmezhetjük. Tény, hogy a vállalatok sokszor félelemmel viseltetnek az új szociális indíttatású jogi szabályozások irányában, azok lehetőségét fenyegetésként élik meg, inkább preferálják a szociális kérdések saját kontroll alatt tartását. Az új jogi szabályozás többletkötelezettségeket, megnövekedő költségeket jelenthet. Eppen ezért a legtöbb vállalat preferálja, hogy célszerűbb mindig „egy lépéssel előre járni” a szociális felelősség terén, mint a kormányzat, vagy a jogalkotás.<sup>44</sup> Sokkal ésszerűbb, praktikusabb és egyszerűbb előjelezni, kivédeni a társadalmi, jogi nyomást, „előfoglalni” a jogi szabályozás lehetséges tereit, önként válaszolni a kihívásokra, azaz a CSR felvállalásával az önszabályozás útjára lépni, mint „kivárni” a direktbb jogi szabályozás merevebb kényszerét (Crouch ezt nevezi „pro-CSR” nézőpontnak<sup>45</sup>). A CSR ilyenformán a szabályozási rések és vákuumok önkéntes kitöltését is jelentheti, illetve egyszerűen elháríthatja a „köz” figyelmét arról, hogy keményebb, átfogóbb jogi szabályozást igényeljen bizonyos szociális jellegű problémák megoldására. Vagy ahogy Bakan fogalmaz: „Az üzleti élet erre válaszul felkarolta a vállalatok társadalmi felelősségének gondolatát: az előre menekülés tűnt számukra a legjobb stratégiának, amivel visszaszerezhetik az emberek beléjük vetett bizalmát és elvehetik a kedvüket az állami ellenőrzés követelésétől.”<sup>46</sup> Természetesen nem állítjuk, hogy a CSR-el tördő egyes vállalatok mindenkor ilyen „sötét összeesküvés” részesei, ugyanakkor nem nehéz belátni, hogy az önkéntes CSR-programok összességének álta-

<sup>39</sup> HAWKINS, DAVID E. (2006) 5. p.

<sup>40</sup> POÓR JÓZSEF (2006) p. 34.

<sup>41</sup> Az ún. „prevention pays off” megközelítés igen népszerű a munkavédelmi szakemberek körében.

<sup>42</sup> Vállalati szociális felelősség, illetve munkahelyi biztonság és egészségvédelem, Facts, TE-58-04-740-HU-C. <http://agency.osha.eu.int>

<sup>43</sup> CROUCH, COLIN (2006) 25. p. (Idézi Kytle és John meglátásait).

<sup>44</sup> Lásd ehhez MATTEN, DIRK / MOON, JEREMY (2005) 345. p.

<sup>45</sup> CROUCH, COLIN (2006) 14. p.

<sup>46</sup> BAKAN, JOEL (2005) 29. p.

lános társadalmi szinten valóban lehet egy ilyen „figyelemelterelő”, „előfogláló” következménye.

e) *CSR, mint produktív faktor* („*business case for CSR*”). Üzleti körökben talán ez a manapság legnépszerűbb – és kevésbé elméleti – érv a CSR mellett. Röviden megfogalmazva ez a gyakorlatias megfontolás arra utal, hogy a morális értelemben „jó” üzlet könnyen lehet hosszú távon gazdaságilag is „jó” üzlet.<sup>47</sup> Ilyen értelemben a CSR nem más, mint egyfajta „megvilágosodott”, intelligens vállalati önérték, hosszú távú profitfaktor. E megközelítés szerint a CSR-politikákról a vállalatok nem annyira a jó és rossz dilemmájából, mint inkább a megéri vagy nem éri meg dilemmájából határoznak. A CSR-el a vállalat építi a társadalmi tőkéjét is, illetve egyfajta „win-win” helyzetet teremthet azáltal, hogy ami jó lehet a társadalomnak (egyes CSR-akciók), az jó lehet a cégnek is: népszerűsége, sikere esetén profitot termelhet. A vállalatvezetők ezt gyakran így nevezik: „profits-with-principles”, azaz profit, elvekkel.<sup>48</sup> A CSR elméletében ezt a megközelítést nevezik a konstruktivista szemléletnek,<sup>49</sup> míg szociálpolitikusok gyakran a szociális tényezők produktív faktorrá válásáról beszélnek. Csak egy hétköznapi munkaerőpiaci példát említve: logikus, hogy a jó munkaerő olyan vállalatnál szeretne dolgozni és megmaradni, amely szociálisan felelős és törődik alkalmazottaival. Éppen ezért sokszor a vállalatnak is megéri a felelős magatartás, hisz lojálisabb, elkötelezettebb lehet a személyi állománya, javulhat a csapat-morál. Ugyanakkor világos, hogy ez a logika nem lehet biztos garancia a tartós, megbízható, kiszámítható felelős magatartásra (felmerül például a kérdés, hogy mi lesz a társadalmi felelősség sorsa a vállalat pénzügyi krízisei idején). Van továbbá egy ennél jóval teoretikusabb ellenvetés is a fenti logika ellen, miszerint csak az számít igazán etikus cselekedetnek, ami valós költséget is jelent a vállalatnak.<sup>50</sup> Ezen megfontolás szerint az ún. „megtérülő etika” nem igazi etika (ez egyébként egybevág a kant-i nézőponttal is, miszerint csak az lehet etikus, ami érdeektől mentes<sup>51</sup>). Továbbgondolva ezt, David Korten leszögezi, hogy éppen ezért esélytelen az igazán felelős vállalat ideája a kapitalizmusban: a valóban felelős vállalat (amely tehát valóban „költ” a CSR-re) önmagát szorítja ki a piaci versengésből.<sup>52</sup> Az etikus, felelős magatartás és a piaci rentabilitás kapcsolata tehát közel sem egyértelmű és egyirányú, leegy-

<sup>47</sup> Ezen összefüggést empirikus kutatások is igazolták, melyek Orlitzky, Schmidt és Rynes nevéhez fűződnek. Őket idézi AGUILERA, RUTH V. / RUPP, DEBORAH E. / WILLIAMS, CYNTHIA A. / GANAPATHI, JYOTI (2005) 3., 26. p.; Empirikus kutatásoktól függetlenül mások (pl. Peter Sutherland, a WTO volt elnöke) egyszerűen csak kijelentik: „good business is good business”, azaz a jó üzlet az jó üzlet. Peter Sutherland-et idézi AVERY, CHRIS (2000) 27. p.

<sup>48</sup> ZADEK, SIMON (2001) 53. p.

<sup>49</sup> Említi CROUCH, COLIN (2006) 8. p. (idézte Liedtka-t).

<sup>50</sup> Lásd ehhez bővebben uo. 7. p.; Crouch ugyanitt hozzáteszi, hogy igazából intellektuálisan csak azok az esetek érdekesek, ahol valós konfliktus van a profitmaximalizálás normális rutinja és a CSR között. Ahol a CSR része a profithajhászati technikának, az nem is feltétlenül igazán felelős, etikus attitűd.

<sup>51</sup> Kant nézőpontját említi SOBCEK, ANDRÉ (2004) 405. p.

<sup>52</sup> Kortent idézi ZADEK, SIMON (2001) 53. p.

szerűsítés volna akár azt állítani, hogy a CSR mindig biztosan piaci sikereket garantál, akár azt köbe vésni, hogy a felelőtlen vállalat gazdaságilag „halálra lenne ítélve”. Mindenesetre a „business case” dilemmája a CSR-irodalom egyik legnagyobb dilemmája, és – az egzakt válaszlehetőségek szinte lehetetlensége miatt – feltehetően még egy jó ideig az is marad.

f) *CSR, mint a „civil szabályozás” terméke.* Sullivan<sup>53</sup> érvelése szerint az emberi jogi (és fogyasztói stb.) NGO-k<sup>54</sup> multinacionális vállalatokra irányuló kampánytevékenysége „puha jogi” („soft law”) kötelezettségek kialakulását indítja meg. Itt egy olyan furcsa szabályozási rendszerrel találkozhatunk, amely tulajdonképpen, paradox módon valamiféle állam nélküli „jogot” generál. Itt ugyanis arról van szó, hogy az egyik nem-állami szféra szereplői (NGO-k, civil szervezetek) alkotnak valamiféle normarendszert egy másik nem-állami szféra (vállalatok) számára, az állam limitált bevonásával. Zadek<sup>55</sup> egyenesen „civil szabályozóknak” nevezi a CSR érdekében fellépő NGO-kat, tevékenységük eredményét pedig „nem-állami szabályozó kereteknek” („non-statutory regulatory frameworks”). Az NGO-k kampányszerű fellépéseikkel és számos egyéb módon nyomást<sup>56</sup> gyakorolnak a nagyvállalatokra. Az NGO-k egyik fő „szabályozási” eszköze az ún. „naming and shaming”<sup>57</sup> technika, azaz a „hírbekelés” útján való „megszégyenítés”. Ez a módszer egyre elfogadottabb a nemzetközi emberi jogi aktivisták körében is, hisz kétségtelen, hogy sokszor hatékonyabb eszköz, mint a direkt jogi szabályozás vagy pereskedés. Az esetlegesen emberi jogi visszaélésekbe bonyolódó multinacionális cégek magatartásának publicitása ronthatja a cég márkanevének reputációját, és ez gyakran nagyobb „fájdalom”, mint egy esetleges jogi szankció. Zadek szerint ugyanakkor az NGO-k CSR-irányultságú tevékenységének csak egyik aspektusa a fent leírt nyilvános nyomásgyakorlás. Meglátása szerint az NGO-k többek között két másik fő módon is kapcsolódhatnak a CSR-el foglalkozó vállalatokhoz: egyrészt kompetencia-alapú, szakértői tanácsadással, együttműködéssel, más-

<sup>53</sup> Lásd mindezt kibontva SULLIVAN, RORY (2003).

<sup>54</sup> Legtágabb értelemben NGO-nak tekinthető „az egyének és szervezetek minden olyan formális vagy informális csoportja, amely sem a kormányzathoz, sem a profitorientált magánszektorhoz nem tartozik”. Az UNRISD, United Nations Research Institute for Social Development, meghatározását idézi SULLIVAN, RORY (2003) 304. p.. A CSR-el foglalkoznak az átfogóbb szociális igazságért küzdő NGO-k (pl. Oxfam, Christian Aid), vagy emberi jogi NGO-k (pl. Amnesty International, Human Rights Watch, EarthRights International, Corpwatch, International Labour Rights Fund) éppúgy, mint a speciálisan CSR-küldetésű NGO-k (pl. AccountAbility, Sustainability, CSREurope). Természetesen a CSR globális diemnzioja miatt elsősorban a globális NGO-k aktívak a CSR mezőjében, de helyi NGO-k is gyakran felvállalják a CSR valamely aspektusát.

<sup>55</sup> ZADEK, SIMON (2001) 9. és 58. p.

<sup>56</sup> Nem lehet elhallgatni, hogy számos CSR-szakértő szerint is gyakori, hogy az NGO-k túlzott, irreális elvárásokat támasztanak a vállalatokkal szemben, olykor már-már mintegy közpolitikai tényező rangjára emelve azokat, holott a vállalatok sohasem lehetnek „jószolgálati” intézmények. Lásd pl. HOGETT, JIM (2003) 29. p.; Mások odáig mennek, hogy a CSR-től nem csak a vállalati kultúra átalakulását várják, hanem átfogóbb szinten, idővel mélyreható társadalmi változásokat is. Utóbbihoz lásd AGUILERA, RUTH V. / RUPP, DEBORAH E. / WILLIAMS, CYNTHIA A. / GANAPATHI, JYOTI (2005) p. 6.

<sup>57</sup> Vagy másképpen: „watchdog”-tevékenység.

részt pedig azzal, hogy például különböző partnerségek útján legitimitást kölcsönöznek a vállalatok CSR tevékenységének.<sup>58</sup>

g) *CSR, mint marketing.* A CSR nem ritkán hatékony marketing eszköz is lehet, a társadalmilag felelős, emberbaráti vállalati arculat segíthet a piacra jutásban, illetve a piaci pozíció erősítésében. A fogyasztók szemében sokszor „hívószó” a pozitív kicsengésű vállalati CSR-politika, azaz a szociális téren szerzett vállalati hírnév kétség kívül befolyásolja a fogyasztókat, üzletfeleket. A marketing lényege a piacszerzés, kereslet-generálás és a CSR hasznos lehet abban, hogy olyan piacokat is megnyisson a vállalat előtt, amelyek eddig nem voltak elérhetőek számára (pl. tudatos fogyasztók, mint vásárlók; vagy hasonlóan „CSR-követő” vállalatok, mint partnerek stb.). A CSR marketing-központú megközelítése ugyanakkor veszélyeket is hordoz: a vállalatoknak valójában reputációra és bizalomra van szükségük, nem annyira szociális többletfelelősségre.<sup>59</sup> Ha a reputáció és bizalom pedig könnyen megszerezhető már a CSR látszatával is (pl. marketing, hirdetések, PR, „önfényezés”, vagy a szakirodalomban gyakran használt „white-washing”, avagy „tisztára mosás”), akkor fennáll a veszélye, hogy a CSR-marketing mögött esetleg elmarad a valós változás és a valós felelősség. Ugyan ez egy veszélyes „játék”, a lebukás igen nagy – sőt a CSR-érzékeny civil társadalom megerősödésével egyre nagyobb – reputáció-vesztéssel járhat, mint tudjuk, az üzleti élettől sohasem állt távol a kockáztatás. Crouch még hozzáteszi: mindig olcsóbb csak a reputációt megszerezni, mint valóban felelősen viselkedni.<sup>60</sup> A kísértés tehát nagy.

h) *CSR, mint az etikus vezetői karizma gyümölcse.* A CSR gyökerét sokan az előre tekintő egyéni vezetői ambíciókban, elkötelezettségekben, menedzseri altruizmusban látják. Bizonyára valóban találkozhatunk a CSR világában őszintén motivált, karizmatikusan filantróp, jótékonykodó, etikus, esetleges mélyen vallásos vállalatvezetőkkel, ám ezen megnyilvánulások hitelessége ritkán ellenőrizhető, megjelenésük roppant esetleges. Hazánkban gyakran nevezik az ilyen vezetőket „másért vállalkozóknak”.<sup>61</sup> Ugyanakkor a CSR mindig több, mint a pusztán altruizmus (elég, ha csak Carroll idézett definíciójára gondolunk), stratégiai intézményesülés nélkül vajmi keveset ér. Természetesen nem vitatható, hogy az alternatív üzleti megközelítés elindítója ugyanakkor lehet egy befolyásos vezetői személyiség is.<sup>62</sup> Ezt az álláspontot támogatják azok az általános megfontolások is, miszerint etikai beállítódása, társadalmi felelősségérzete eleve nem is lehet szervezeteknek, csak személyeknek. Akárhogyan is vélekedjünk azonban az egyéni tényezőnek a jelentőségéről, egyre inkább egységes a CSR-szakirodalom abban, hogy kívánatos a jövőbeni menedzserek részére a

<sup>58</sup> ZADEK, SIMON (2001) 79. p.

<sup>59</sup> CROUCH, COLIN (2006) 28. p.

<sup>60</sup> Uo.

<sup>61</sup> Lásd pl. a „KÖVET” (Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület; [www.kovet.hu](http://www.kovet.hu)) 2006. június 13-i Másért vállalkozók c. konferenciája és filmbemutatója.

<sup>62</sup> A CSR-irodalmában például Ostlund van egyértelműen ezen az állásponton. Őt idézi CROUCH, COLIN (2006) 25. p.

CSR oktatása (akár az üzleti etika részeként, akár külön) a gazdasági és egyéb oktatási intézményekben, ezzel is elősegítve a felelős döntésekre való vezetői hajlam kialakulását.

- i) *CSR, mint üzleti „kényszer”*. Gyakran a partnervállalatok támasztanak CSR-elvárásokat az egyes vállalatokkal szemben (például vállalati beszerzési politikákat orientáló vagy determináló magatartási, etikai kódexekben). Továbbá általában is elmondható, hogy az „üzleti etika” tudománya és oktatása is egyre jobban meggyökeresedett a vállalati szférában, amely tendenciának kétség kívül lehet egyfajta etikus viselkedésre sarkaló funkciója. Ugyanakkor Bakan egészen más, elgondolkodtató kontextusba helyezi a CSR-re irányuló kényszer lehetőségét: szerinte a vállalatok tulajdonképpen kénytelenek bizonyos fokú szociális felelősségvállalásra. Így folytatja: „Ez társadalmi irányító szerepükkel jár együtt. Ha föl akarnak szabadulni a kormányok kontrollja alól, akkor be kell bizonyítaniuk, hogy felelősségteljesek és elég érettek a vágyott nagyobb szabadságra, hatalomra, és arra, ami mindezzel együtt jár: hogy ők irányítsák a társadalmat.”<sup>63</sup>
- j) *CSR, mint realizmus, „belátás”*: A nagyvállalatok kétség kívül domináns gazdasági szerepe megköveteli, hogy mind prominensebb társadalmi szerepet vállaljanak fel.<sup>64</sup> Mindez egybecseng Bakan korábban idézett gondolatával is. Valóban, a realitásokkal lenne ellentét, ha elfogadnánk, hogy napjainkban a nagy modern multinacionális vállalatok csupán piaci szereplők. Befolyásuk, társadalomra gyakorolt hatásuk mindenképpen átfogóbb társadalmi szerepvállalásra predesztinálja őket,<sup>65</sup> és ezt a tényt számos nagyvállalat hajlandó is belátni, természetesen saját „szájízük”, önkéntes, netán önkényes értelmezésük szerint. (Itt jegyezzük meg, hogy egyes szerzők szkeptikusak a tekintetben, hogy a nagyvállalatok kellő kapacitással rendelkeznek a társadalmi felelősségvállalásra. Mintzberg például két okát látja e jogos szkepszisnek: a vállalatokat mindenkor determináló profitorientáltság, illetve a nagyvállalatok túl komplex belső szerkezete.<sup>66</sup>)
- k) *CSR, mint „divat”*. Kétségbevonhatatlan tény, hogy napjainkban tulajdonképpen divat a társadalmilag felelős vállalati arculat, a média is favorizálja ezt a megközelítést. Jó példa erre az ún. „Fairtrade” termékek egyre nagyobb sikere.<sup>67</sup> A CSR, mint divat jelentkezhethet abban, hogy a fogyasztók szívesen vásárolnak felelős vállalatoktól, vagy abban, hogy a képzett munkaerő előszeretettel helyezkedik el CSR-imázsú vállalatoknál,<sup>68</sup> de akár abban is, hogy a befektetők szívesen fektetnek bizonyítottan felelős cégekbe (utóbbit nevezzük társa-

<sup>63</sup> BAKAN, JOEL (2005) 37. p.

<sup>64</sup> HABISCH, ANDRÉ és JONKER, JAN (2005) 7. p.

<sup>65</sup> CROUCH, COLIN (2006) 13. p.

<sup>66</sup> Mintzberget idézi CROUCH, COLIN (2006) 13. p.

<sup>67</sup> Említi CROUCH, COLIN (2006) 32. p.

<sup>68</sup> Erre empirikus bizonyítékokkal is szolgál AGUILERA, RUTH V. / RUPP, DEBORAH E. / WILLIAMS, CYNTHIA A. / GANAPATHI, JYOTI (2005) 11., 15. p.

dalmilag felelős befektetésnek, vagy SRI-nek<sup>69</sup>). Természetesen a vállalatok nem csak igyekeznek megfelelni ennek a divatnak, hanem azt nagyban formálják is (lásd CSR, mint marketing). Nem állítjuk, hogy a CSR, mint divat a döntő motiváció, de teljes figyelmen kívül hagyása hiba lenne.

- l) *CSR, mint az „innováció” forrása.* A CSR-t sokan egy tanulási folyamatként jellemzik, amely minden szervezet számára hasznos lehet, fokozhatja adaptációs képességeit. A megújulás másik oldala, hogy a CSR növekvő népszerűsége ellenére még mindig csak a vállalatok kisebb hányada lépett erre az útra, így a CSR-stratégia még mindig nagyon jó eszköz lehet versenyelőny szerzésére, a cégek önképének megteremtésére, önmaguk piaci megkülönböztetésére.
- m) *CSR, mint „megfelelés” a fogyasztói, beruházói igényeknek.* Már-már közhely, hogy a szociális téren nyújtott vállalati teljesítmény befolyásolja a befektetők döntéseit, minthogy egyre bővül a társadalmilag felelős, etikus befektetések (SRI) piaca. A pénzvilág és a befektetők is egyre több CSR-vonatkozású információt igényelnek a vállalatokról, hogy jobban tudják azonosítani esetleges befektetéseik várható előnyeit, rizikófaktorait. Sőt bizonyos pénzügyi intézmények egyre növekvő mértékben támasztanak tematikus és célirányos – szociális és környezeti színezetű – elvárásokat, mércéket a vállalatokkal szemben beruházásaik vagy éppen hitelezéseik előtt, és speciálisan ilyen vonatkozású kérdőíveket, jegyzékeket használnak az esélyek és kockázatok feltérképezésére.
- n) *CSR, mint egy új „társadalmi szerződés”.* A CSR-el foglalkozó szakirodalomban állandóan megjelenik az a megállapítás is, miszerint az egész CSR-jelenség a három fő szektor – (civil) társadalom, állam (közpolitika), gazdaság (piac, vállalati széra) – hagyományos szerepelosztásának, viszonyának át gondolására kényszerít.<sup>70</sup> Ha ezt okként kívánjuk kezelni, a dolog fordítva is igaz: a három említett szektor erőviszonyainak jelenkori folyamatos átrendeződése mintegy automatikusan hozta felszínre a CSR témáját.

### 3. A CSR mozgatóinak egy institucionalista modellje

A vázolt motivációk összhatását és kölcsönhatását is rendkívül jól szemlélteti Ronald Jeurissen modellje,<sup>71</sup> amely Parsons ismert, társadalmi intézményekről alkotott, modelljére alapítva helyezi kontextusba a felelős vállalati magatartás intézményi feltételeit. A következőkben ezt a modellt mutatjuk be azzal a céllal, hogy a fentebb vázolt okok halmaza közti egy lehetséges összefüggésrendszert felvillantunk. Ez a modell is alátámasztja érvelésünk magját, miszerint a jog és az állam csak egy lehetséges – és semmiképpen sem kizárólagos, és nem is feltétlenül döntő

<sup>69</sup> Socially Responsible Investment (SRI).

<sup>70</sup> Lásd pl. HAWKINS, DAVID E. (2006) 21. p.; LENSSEN, GILBERT / VOROBAY, VOLODJA (2005) 358. p.; *The changing role of government in Corporate Responsibility*, A report for practitioners (2006) 9. p.; CROUCH, COLIN (2006) 8. p. stb.

<sup>71</sup> Jelen alfejezet a következő munkán alapszik: JEURISSEN, RONALD (2004).



hat, hogy a különböző folyamatok negatív spirállá rendeződve kioltják, vagy gyengítik egymást. Az ábrán „A”, „B”, „C” és „D” betűvel jelölt alrendszer közötti, Jeurissen által jelzett kapcsolatok lehetséges tartalmát (az ábrán lásd ehhez a nyilatkat) a következőkben egy táblázatban adjuk meg, majd a folyamatok lehetőségét egy példával illusztráljuk.

1.	<b>A → B: „önszabályozás”</b>
2.	<b>B → A: „szabályok és lehetőségek”</b>
3.	<b>B → D: „felhatalmazás, megerősítés”</b>
4.	<b>D → B: „politikai igények”</b>
5.	<b>D → C: „tudatosítás”</b>
6.	<b>C → D: „legitimáció”</b>
7.	<b>C → A: „igény a fenntarthatóságra”</b>
8.	<b>A → C: „fenntarthatósági marketing”</b>
9.	<b>C + D → A: „a stakeholderek/érdekeltek elvárásai, igényei”</b>
10.	<b>A → C + D: „felelősségre vonhatóság”</b>
11.	<b>C + D → B: „legitimáció”</b>
12.	<b>B → C + D: „tudatosítás”</b>

A fenti folyamatok lehetőségét a következőkben egy példával szeretnénk illusztrálni, érthetőbbé tenni. A példa értelmében feltételezzük, hogy egy multinacionális vállalat azzal kíván CSR-irányba mozdulni, hogy elhatározza, hogy a jövőben nem vásárol olyan beszállítóktól, amelyek gyermekmunkát alkalmaznak. Például „A”-ból indulva elmondhatjuk, hogy a fogyasztói értékek („C”) bizonyára bátorítják a vállalatot erre (ellenézve, elítélve a gyermekmunka jelenségét), megjelenik valamilyen igény a fogyasztók részéről a felelős magatartásra (tágabb értelemben véve az ún. „fenntarthatóságra”; lásd „C → A”). „A”, azaz a vállalat piaci stratégiájának másik befolyásolója jelen esetben lehet „B”, azaz a közpolitikai, állami szféra. Ha utóbbi – akár nemzeti, akár nemzetközi szinten – különböző szabályozók (pl. munkajog, jelen esetben pl. konkrét ILO-normák) útján maga is megkísérel vagy tervez fellépni a gyermekmunka ellen (lásd „B” → „A”), az nyilvánvalóan tovább bátoríthatja a vállalatot („A”-t) a gyermekmunka ellenes CSR-politikára. A vállalat mindezen hatásokra „önszabályozással” reagálhat („A” → „B”), például egy, a gyermekmunka elleni kitélt is tartalmazó vállalati magatartási kódex („code of conduct”) elfogadásával, és beszállítókon való kikényszerítésével. Állandóan vitatott kérdés, hogy az önszabályozás trendje vajon erősíti, előmozdítja a közpolitikai szabályozást, avagy éppen visszafogja, elnyomja azt.

„D”, azaz a „stakeholderek” irányából elképzelhető, hogy különböző társadalmi, civil szervezetek, NGO-k (pl. emberi jogi szervezetek, szakszervezetek) maguk is erőteljesen kampányolnak a gyermekmunka ellen. Mindez a vállalattal szemben egyfajta társadalmi elvárás, igényt jelent az elszámoltathatóságra, megfelelésre, felelősségvállalásra (lásd „C + D” → „A”). Ideális esetben a vállalat valóban fel-



vállalja ezt a felelősséget, és elszámoltathatóvá, felelősségre vonhatóvá, átláthatóvá teszi magát a gyermekmunka kérdésben a köz irányába (lásd „A” → „C + D”). Utóbbi például megvalósulhat azáltal, hogy a gyermekmunka kérdésére is kitérően társadalmi jelentéseket, CSR-jelentéseket publikál rendszeresen a vállalat, avagy például hitelesíti, ellenőrzi, auditáltatja beszállítóit. Az elszámoltathatóvá válás egy formája – vagy legalábbis első lépése – lehet az is, ha a vállalat hajlandó az érdekeltekkel a témáról dialógust folytatni („stakeholder dialogue”), vagy velük partnerségre lépve megoldásokat keresni.

Természetesen a vállalat felé irányuló fogyasztói („C”), társadalmi („D”) és közpolitikai („B”) hatások sem izoláltak, azok összefüggenek, kihatnak egymásra is. A társadalmi szervezetek („D”) figyelemfelhívó kampányt vezethetnek fogyasztói körökben („C”), tudatosítva a gyermekmunkával készülő termékek etikátlan mivoltát (lásd „D” → „C”). Ezzel fokozhatják a fogyasztók vállalatra gyakorolt direkt hatásának az intenzitását. Másik oldalról ugyanakkor a tudatos fogyasztók tömegei („C”) legitimálhatják, alátámaszthatják, megerősíthetik a társadalmi csoportoknak („D”) a vállalatokkal („A”) szembeni elvárásait, érveit, tárgyalási pozícióját (lásd „C” → „D”). A közpolitika („B”) szintén vezethet a fogyasztók („C”) és a közvélemény („D”) körében figyelemfelhívó kampányt, amelyben például oktatja, tudatosítja a gyermekmunka veszélyeit, problematikáját (lásd „B” → „C” + „D”). Ugyanakkor a tudatos fogyasztók tömegei („C”) és az „értő” közvélemény („D”) legitimálhatják a közpolitikának a gyermekmunka elleni esetleges jogi fellépését (lásd „C” + „D” → „B”). Mindezt erősítendő, a gyermekmunka ellen kampányoló civilek („D”) által artikulált politikai igények stimulálhatják a közpolitikai („B”) fellépést („D” → „B”). A közpolitikai szféra („B”) ugyanakkor megerősítheti a civilek („D”) pozícióját, felhatalmazását például azzal, hogy támogatja (akár anyagilag is) a civil szervezeteket, vagy felruházza őket bizonyos jogkörökkel, eszközökkel, mely utóbbiak erősíthetik a civilek helyzetét a vállalatokkal való tárgyalásban (lásd „B” → „D”).

A vállalat által nyilvánosan felvállalt CSR-politika (jelen esetben a gyermekmunka elleni fellépés) természetesen a legtöbb esetben növeli a vállalat reputációját, javítja a márkanév imázsát. Mindez visszahat a fogyasztókra is, mintegy ún. „fenntarthatósági marketinget” („sustainability marketing”) megtestesítve (lásd „A” → „C”).

A fentebb bemutatott példa – mint ahogy azt már hangsúlyoztuk – csupán az összefüggések egy lehetséges rendszerét villantotta fel. Ugyanakkor annak ábrázolására mindenképpen hasznos lehet, hogy a CSR intézményi feltételei közti összefüggések mennyire komplexek és esetlegesek. Figyelembe véve az imént jellemzett négy alrendszer, illetve a korábbiakban bemutatott CSR-okokat, nagyon leegyszerűsítve azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a CSR fejlődésének legalább négy elemi feltétele van:

- „megérje”, kifizetődő legyen magának a vállalatnak is a CSR-politika („A”);
- legyen hozzá közpolitikai támogatás és lehetőségteremtés („B”);

- legyen reá „fogadókészség”, igény a társadalomban, azaz elsősorban a vállalat vevői, fogyasztói körében („C”)<sup>72</sup>; továbbá
- legyen az adott CSR-politikára irányuló civil nyomás, hajtóerő („D”).

Mint látható – és ahogy azt a korábbiakban is jeleztük –, az állam és a közpolitika „csupán” egy tényező ebben a komplex rendszerben. Jeurissen ezt – más aspektusból – így fogalmazza meg: „...a vállalatok társadalmi viselkedéséért való felelősség nem csak a vállalatok felelőssége.”<sup>73</sup> Mi, jogásként – némi belátás után – hozzátehetjük: a vállalatok társadalmi felelőssége nem csak az állam (jog) felelőssége. A modell alapján kijelenthető, hogy mind a CSR tisztán önkéntes, mind a tisztán állam-, illetve jogközpontú megközelítése szimplifikáció, és messze van a realitástól, a CSR valójában egy jóval komplexebb rendszer.

Ehelyütt megjegyezzük, hogy a Jeurissen alapján bemutatott modell, értelmezési keret alapelemeivel egyébként nagyban egybecseng az ún. regulációs elmélet metateóriája, amelyet Cséfalvay Zoltán a globalizációról szóló – magyarul szinte egyedülálló alaposságú – három kötetes alpművében a globalizáció hátterének feltárásához ismertet. A regulációs elmélet elemei nagyban azonosak Jeurissen Parsons-ra építő modelljével, azok segítségével ugyanilyen hasznosan áttekinthetőek, tematizálhatóak a vállalatok társadalmi felelősségének imént felvillantott összefüggései. Mind Jeurissen, mind Cséfalvay modellje elfogadható témánk tágabb értelmezési keretének, mindkettő jól „ráhúzható”, alkalmazható a CSR motivációinak magyarázatára. A regulációs elmélet négy alrendszere többé-kevésbé megfeleltethető Jeurissen négy tényezőjének, lehetséges értelmezési hálót szolgáltatva ezzel a CSR kontextusba helyezéséhez. Tény, hogy a regulációs elmélet alapvetően teljesen más, átfogóbb, elvontabb célokkal lett megalkotva (pl. a globalizáció értelmezése, vagy még tágabban: a világ átalakulásainak értelmezése), ám alrendszerei hálójában ugyanúgy modellezhetőek, megragadhatóak lennének a CSR-el kapcsolatos azon összefüggések, melyeket a korábbiakban Jeurissen hasonló szerkezetű modelljén vizsgáltunk meg. A következőkben Cséfalvay<sup>74</sup> idézve mutatjuk be röviden a regulációs elmélet alapmodelljét, ám ehelyütt mellőzzük az elmélet kommentálását, vagy mélyebb magyarázatát.

„A regulációs elmélet szerint a tartós gazdasági-társadalmi formációk két alrendszerre, a gazdasági felhalmozás alrendszerére, vagyis az akkumulációs rezsimre, valamint a gazdasági felhalmozás társadalmi szabályozásának alrendszerére, azaz a regulációs módra bonthatóak. Mindkét alrendszer természetesen rendkívül komplex és összetett rendszer, amelyeken belül további alkotóelemeket különböztethetünk meg. Az akkumulációs rezsim fő alkotóeleme:

- *termelési paradigma* (vagyis a termelés szerkezeti, iparági és technológiai jellemzői, a vállalaton belüli és a vállalatok közötti munkamegosztás jelle-

<sup>72</sup> JEURISSEN így fogalmaz: „Nincsen vállalati társadalmi felelősség felelős társadalom nélkül.” Uo. 94. p.

<sup>73</sup> Uo.

<sup>74</sup> Lásd ehhez CSÉFALVAY ZOLTÁN (2004b) 13–16. p.

ge, a vállalatok szervezeti felépítésének ismérvei, a termelési és a vállalatvezetési koncepciók), valamint

- *a fogyasztási minta* (azaz a fogyasztói preferenciák, a kereslet szerkezete, és a kereslet szerkezetét befolyásoló további ismérvek, mint a lakosság jövedelmi, demográfiai, háztartásnagyság szerinti szerkezete, a fogyasztásra ható kulturális hagyományok, adottságok).

Az akkumulációs rezsim jellegét ezeknek az elemeknek az egymásra hatása, vagyis a termelés kínálati és keresleti oldalának piac által kialakított kölcsönhatása határozza meg.

Hasonlóképpen a szabályozási mód is két fő alkotóelemre bontható:

- *a szabályrendszerre* (normák, szabályok, törvények, szakpolitikák, hatalmi viszonyok, kulturális szokások, gazdaság- és munkajogi előírások, vállalkozói kultúra, a gazdasági és a társadalmi partnerség intézményei), valamint
- *a szabályozás szervezetei* (állami intézmények és szervezetek, különböző szintű gazdasági és társadalmi érdekképviselők, pártok, szakszervezetek, a civil társadalom szervezetei, a munkaadók és a munkavállalók közötti tárgyalások intézményesült formái, a társadalmi partnerség intézményei).

A szabályozási mód – akárcsak az akkumulációs rezsim – ennek a két fő alkotóelemnek az egymásra hatása során fejlődik. Lényeges különbség azonban, hogy a szabályozási mód alkotóelemei közötti kapcsolatok – szemben az akkumulációs rezsimmel – nem a piacon, hanem tárgyalásos módon, társadalmi konszenzussal alakulnak ki.<sup>75</sup>

#### 4. CSR és az állam

Amint láttuk, a CSR konvencionális megközelítései az állam és a jogi szabályozás szerepét elhanyagolhatónak, periférikusnak, sőt sokszor kifejezetten károsnak tartják a vállalati társadalmi felelősség előmozdításában.<sup>76</sup> Ennek a látásmódnak egy kiélezett verzióját adja Hawkins, aki például utal arra, hogy a CSR terén történő túlszabályozás azt a veszélyt hordozza, hogy az igazi elkötelezettség és felelősségérzet kultúrája helyett csak a formális megfelelés szükségét képes kialakítani. Hozzáteszi még, hogy a szabályozás általában reaktív jellegű, s mint ilyen mindig a

<sup>75</sup> Uo. 14, 15. p.

<sup>76</sup> Csupán az érdekesség kedvéért egy ellenpéldát is említünk ehelyütt a CSR-irodalmából, amely a végtelékig eltúlozza (és félreérti) a jog és az állam szerepének jelentőségét a CSR-ügyében: Jones és Goldberg azt az elméleti kíváncsiságot fogalmazta meg, hogy a nagyvállalatok élére a kormányok által kinevezett, delegált „közösségi igazgatókat” kellene állítani. Szerintük csak ez a megoldás biztosíthatná, hogy a CSR bizonytalan ideája precízebbé, demokratikusabbá váljon. Véleményünk szerint ugyanakkor ez a meglátás nemhogy nem demokratikus, de egyenesen diktatórikus, szélsőségesen antikapitalista, már-már kommunisztikus. Jones és Goldberg elméletét ismerteti CROUCH, COLIN (2006) 13. p.

gazdasági fejlődés ritmusa mögött halad, ahelyett, hogy a jövőre vonatkozó fókuszot erősítené. Az is előfordulhat, hogy a szabályozás tompítaná a CSR terén oly hasznos legjobb gyakorlatok („best practice”) inspiratív cseréjét, példáját.<sup>77</sup>

A realitás ugyanakkor az, hogy a társadalmi felelősség mezőjében az állam és a jog szerepe sokkal inkább átalakult, mintsem teljesen kiszorult. Mivel – ahogy azt már korábban említettük – a kihívásokkal, sőt mondhatni válsággal küszködő jóléti államok tradicionális kapacitásai a szociális szférában fokozatosan beszűkülnek, átalakul az állami szerepvállalás jellege. A közvetlen beavatkozó, szociálisan védelmező, merev jogi kényszerrel szabályozó állam helyett egyre inkább egy olyan állam képe kezd kirajzolódni, amely hajlandó szabályozási eszközei útján – jellemzően indirekt módon, gyakran „puha jogi” eszközökkel – támogatni, bátorítani, előmozdítani az önkéntes vállalati szociális felelősség ügyét. A kikényszerítésben pedig sokkal nagyobb hangsúly helyeződik a pozitív ösztönzőkre (pl. a jó CSR-gyakorlatok elismerése, támogatása), mint a hagyományos szankcionálásra.<sup>78</sup> Fontos továbbá, hogy a szabályozás által indukált hangulat sokkal inkább „win-win”, kollaboratív jellegű legyen, sem mint konfliktusgerjesztő, konfrontatív. Összességében tehát nem annyira visszaszorulásról, mint inkább új szabályozási „trendek” kialakulásáról van szó. Ehhez kapcsolódóan azt, a Crouch<sup>79</sup> által is felhozott körülményt sem szabad elfelejteni, hogy a vállalatok szociális felelősségét orientáló szabályozás manapság már nem mereven „kívülről”/”felülről” jön, hanem maguk az egyre befolyásosabb vállalatok is számos módon és eszközzel igyekeznek lobbizni az ő érdekeiknek megfelelő karakterű szabályozás érdekében. Ezt a tényt egyre kevésbé lehet figyelmen kívül hagyni, tekintve a vállalati szféra egyre nagyobb befolyását, kvázi-politikai szerepét. A CSR ilyenformán felfogható úgy is, mint egy pragmatikus válasz arra a tényre, hogy kívülről már úgyszólván túl bonyolult, nehézkes lenne szabályozni az egyre nagyobb „hatalommal” bíró, és egyre komplexebb struktúrájú multinacionális vállalatokat.<sup>80</sup>

Matten és Moon<sup>81</sup> is leszögezi, hogy a CSR-hez kapcsolódó politikai aktivitás a közpolitika valamennyi szintjén jól kimutatható tény manapság. Példaként említik EU-s szinten a Bizottság erőfeszítéseit, amely már mintegy hat éve különböző projektekkal és dokumentumok publikálásával igyekszik serkenteni a CSR-ügyét.<sup>82</sup> Nemzeti szinten is számos kormány próbálja formálni a CSR-vitát, előljáró ebben

<sup>77</sup> HAWKINS, DAVID E. (2006) 103–104. p.

<sup>78</sup> Uo. 5. és 7. p.

<sup>79</sup> CROUCH, COLIN (2006) 36. p.

<sup>80</sup> Lásd ehhez ELIAS, JUANITA (2003) 292. p.

<sup>81</sup> MATTEN, DIRK / MOON, JEREMY (2005) 347. p.

<sup>82</sup> 2000 márciusában a lisszaboni Tanács felkérte a vállalatokat társadalmi felelősségük tudatosítására. E folyamat továbbvitelében fontos szerepet töltött be egy zöld könyv (2001), egy közlemény (2002), valamint a vállalatok társadalmi felelősségével foglalkozó többoldalú európai fórum (CSR fórum) létrehozása (2004: végleges jelentés). 2006 márciusában jött ki a Bizottság újabb közleménye, amely a CSR-nek kulcsszerepet szán az Európai Szociális Modell elemét képező növekedési és munkahely-teremtési partnerség megvalósításában, illetve Európát egyfajta „kiválósági központnak” titulálja a vállalatok társadalmi felelőssége terén.

az Egyesült Királyság,<sup>83</sup> ahol például miniszteriális szintű CSR-felelős dolgozik a kormányban 2001 óta.<sup>84</sup> Jellemzőek még az olyan kormányzati kezdeményezések is, amelyek a vállalati szféra és a helyi közösségek kapcsolatát próbálják megtermékenyíteni. Természetesen felmerülhet a gyanú, hogy a válságban lévő jóléti állam valójában gyengeségeit leplezi az új szabályozási trendekkel, és kapóra jön neki az önkéntes vállalati szociális felelősség koncepciója, mint akár egyfajta „teherlerázás” kényelmes lehetősége.<sup>85</sup> Úgy tűnhet tehát, hogy a globalizáció korában a gyengülő jóléti államok csökkenő lehetőségei és a megerősödő vállalati szféra fel erősödő „önszabályozási” ambíciói magától értetődően konvergálnak a CSR fokozódó népszerűségé irányába.

A direkt állami szabályozással – mintegy „konkurensként” – állítható szembe a Zadek, illetve Utting<sup>86</sup> által megfogalmazott ún. „új civil szabályozás” („new civil regulation”) koncepciója. Zadek szerint a civil szabályozás számos formája (kampányok, partnerségek, viták stb.) eddig is létezett, ugyanakkor mindenképpen újdonságot jelent az, hogy az új civil szabályozás mechanizmusaihoz képest – véleménye szerint – ma már nem számíthatnak egyértelműen magasabb rendű, legitímabb, hatékonyabb szabályozási módoknak a hagyományos kormányzati szabályozók. Zadek megemlíti még, hogy az „új civil szabályozás” annak az elfogadását is jelenti, hogy mindenkor parciális és időleges szabályrendszerek léteznek együtt, egymással gyakran dinamikus kapcsolatban. Ezeket a szabályrendszereket pedig változatos szereplők és intézményi mechanizmusok felügyelik, komplex és gyakran nem túl stabil legitimitásbázissal és változó hatékonysággal.<sup>87</sup> Valóban, a CSR szférája telített ezen új, diffúz szabályozási formákkal, amelyek arra kényszerítenek, hogy ártértekeljük a hagyományos állami szabályozás jelentőségét. Napjaink világa már túl komplex és kölcsönösen összefüggő, az erőforrások pedig túl szűkösek ahhoz, hogy egyetlen intézmény vagy szektor (pl. az állam) hatékonyan tudjon felelni az üzleti szféra kihívásaira és lehetőségeire.<sup>88</sup> Az állam mellett – sőt olykor helyett – növekszik a civil szervezetek szabályozási ereje és jelentősége. Másféleképpen megközelítve ezt a jelenséget, elmondható, hogy manapság már nem annyira a klasszikus „jóléti államon” van a hangsúly, sokkal inkább érdemes beszélni egy speciális ún. „jóléti mix-ről, vagy jóléti pluralizmusról”,<sup>89</sup> amelynek a szintén saját

<sup>83</sup> Az Egyesült Királyság mellett még különösen aktív a CSR-szférában Belgium, Kanada, Dánia, Hollandia kormánya, de nemrégiben Franciaország, Finnország, Németország és Dél-Afrika is alkotott a szférában jogszabályokat. Az Egyesült Államok kormánya is aktív ugyan (illetve különösen az volt a Clinton-érában), de csak specifikusan néhány olyan érzékeny ágazatban, mint a textilipar, vagy a nyersanyag-kitermelés. AGUILERA, RUTH V. / RUPP, DEBORAH E. / WILLIAMS, CYNTHIA A. / GANAPATHI, JYOTI (2005) 29. p.

<sup>84</sup> COWE, ROGER (2003) 26. p.

<sup>85</sup> Hasonló megfigyeléseket fejt ki: BREDGAARD, THOMAS (2004) 373. p.

<sup>86</sup> Utting a „civil szabályozást” a szabályozási rendszerek mintegy harmadik típusaként jelöli meg a hagyományos jogi (nemzeti és nemzetközi) szabályok és a vállalati önszabályozások között. UTTING, PETER (2005) 386. p.

<sup>87</sup> ZADEK, SIMON (2001) p. 10-11.

<sup>88</sup> Uo. 91. p.

<sup>89</sup> MAILAAND MIKKEL (2004) 429. p.

tos „jogforrási” rendszerrel (már ha ilyenről egyáltalán lehet beszélni a CSR kapcsán) bíró CSR is része.

Nemrégiben az EABIS (European Academy of Business in Society) elnevezésű szervezet CSR-programja készített egy jelentést a kormányok CSR-el kapcsolatos változó szerepéről.<sup>90</sup> A jelentés bevezetője rögtön leszögezi, hogy a közpolitika CSR-hez való hozzáállása szükségszerűen tágabb perspektívából szemlélendő: az valójában mindenkor szerves része annak az átfogó útkeresésnek, ahogyan a kormányok napjaink mélyreható társadalmi, politikai és környezeti kihívásaira igyekeznek válaszolni. Főbb ilyen kihívásokként a jelentés a következőket azonosítja:

- a) *A globalizáció.* A globalizáció folyamata kétség kívül megváltoztatta a kormányok és multinacionális vállalatok erőegyensúlyát, csökkentette a kormányok politikai dominanciáját és szabályozási eszközeinek legitimitását, szükségessé téve új, partnerségi alapú szabályozási módok kidolgozását.
- b) *Új szabályozási modellek kialakulása és a jóléti állam krízise.* A jóléti állam krízise arra ösztökéli az embereket, hogy új eszközök és források bevonásával igyekezzenek kezelni azon szociális kérdéseket, amelyeket az állam egyedül már nem képes megoldani (pl. szegénység, munkanélküliség, társadalmi kirekesztés). Egyes vélemények szerint a CSR is hasonló okokból lett központi közpolitikai kérdés a 80-as évek liberalizációs, deregulációs hullámai után. (Ugyanakkor természetesen nem lehet általánosítani, természetesen e tekintetben jelentős különbségek vannak az egyes államok között, ám e tanulmánynak nem feladata az egyes jóléti rendszerek elemzése, összevetése).
- c) *A nemzeti versenyképesség és innováció célja.* A CSR közpolitikai szorgalmazása gyakran azt a stratégiai célt is szolgálja, hogy az javítsa az adott ország (és szimbolikus, „zászlóvivő” vállalatai<sup>91</sup>) versenyképességét.<sup>92</sup>
- d) *A fenntartható fejlődés ideája.* A CSR gyakran úgy fogalmazódik meg, mint az üzleti szféra hozzájárulása a fenntartható fejlődés átfogó eszméjéhez. A kormányok a CSR-t nem ritkán a fenntartható fejlődési politikájuk részeként értelmezik.
- e) *Az ún. „partnerségi” alapú megközelítés.* A jóléti állam már említett krízise egyenes utat jelentett a kormányzás struktúrájának „kinyitásához”, és különböző új típusú partnerségek létrehozásához (pl. PPP-projektek,<sup>93</sup> a

<sup>90</sup> Lásd ehhez *The changing role of government in Corporate Responsibility*, A report for practitioners (2006).

<sup>91</sup> Például, ha egy nemzet valamely karakteres, „zászlóvivő” vállalatát kritika éri nemzetközi szinten társadalmi felelőtlen tevékenysége okán, az nyilván az adott országnak sem kedvez. Ez is egy ok lehet a kormányok CSR-aktivitására.

<sup>92</sup> A nemzeti versenyképesség és a CSR közpolitikai szorgalmazása közti összefüggést mások is felismerték. Lásd még AGUILERA, RUTH V. / RUPP, DEBORAH E. / WILLIAMS, CYNTHIA A. / GANAPATHI, JYOTI (2005) 29. p.

<sup>93</sup> PPP: „Public-private partnerships”.

hagyományos kollektív alku helyetti társadalmi partnerségek, ún. multi-stakeholder-dialógusok,<sup>94</sup> multi-partit dialógusok, „government” helyett „governance” stb.).

A jelentés ezekre tekintettel paradigmaként fogadta el a nehezen fordítható ún. „relational state”-modellt (az állam, mint valamifajta viszonyrendszer), amely szerint a megváltozott feltételek között, a CSR-arénájában az állam szerepe jelentősen átforgalmazódott: az valójában csak komplex kapcsolatainak hálójában értelmezhető. A társadalmi szabályozás napjainkban egyre inkább a három fő szféra (civil társadalom, kormány, üzleti szféra) fokozottan komplex és összefüggő kapcsolatainak rendszerén alapul, a CSR pedig új dimenziót ad e három szféra szövevényes kapcsolatrendszerének. A közpolitikának figyelemmel kell lennie ezekre az összetett viszonyrendszerekre, reflektálnia kell a különböző elvárásokra és percepciókra. A kormányzatoknak ennek érdekében egyre inkább az ún. „multi-stakeholder” megközelítést kell alkalmazniuk a CSR szférájában. Ennek lényege, hogy egy adott szakpolitikai kérdés (lásd CSR) megoldásába az érintettek lehető legszélesebb körét vonják be, ösztönözve a partnerségi alapú megközelítést. Megállapíthatjuk, hogy a „relational state” imént bemutatott modellje relativizálja az állam CSR-el kapcsolatos szerepét, szakít az állam- és jogközpontú megközelítéssel, s mint ilyen, egybecseng eddigi feltételezéseinkkel, megállapításainkkal. E modell az államot tulajdonképpen egy olyan pártatlan „brókernek”, vagy „katalizátornak” fogja fel, amely közvetít a CSR-aréna érdekeltjei között, illetve előmozdítja és bátorítja a CSR irányultságú aktivitást az egyes szereplőkben.

A CSR ügyében az állam tehát a legritkább esetben szabályoz(hat) a hagyományos módon; direkt, kényszerítő jellegű normákkal, kemény szankciók kilátásba helyezésével. Ezt a tényt felismerve vázolja fel Bredgaard<sup>95</sup> a CSR szabályozásával összefüggő közpolitikai programok és eszközök egy lehetséges, meggyőző tipológiáját. Bredgaard négy általános kormányzati eszközt különböztet meg (regulatív programok, motivációs programok, meggyőzésre irányuló programok, közösségi aktiváló programok), és a következők szerint osztályozza és rendszerezi azokat:

<sup>94</sup> Lásd például az Európai Unió által CSR-témában létrehozott ún. „European Multi-stakeholder Forum for CSR” működését, amely 2004-ben készítette el zárójelentését. Az EU ezzel tulajdonképpen közpolitikai szinten is legitimálta az ún. multi-stakeholder megközelítést.

<sup>95</sup> BREDGAARD, THOMAS (2004) 384–387. p.

	Regulatív programok <sup>96</sup>	Motivációs programok <sup>97</sup>	Meggyőzésre irányuló programok <sup>98</sup>	Közösségi aktíváló programok <sup>99</sup>
<b>Domináns politikai eszköz</b>	Általános (jogi) szabályok	Gazdasági, pénzügyi ösztönzők	Kommunikáció	Szervezés
<b>Pozitív motiváció</b>	Engedélyek/ Szerződések/ Jogok	Támogatások/ Díjak	Információ/ Bátorítás/ Vonzóerők	Közszolgáltatások expanziója
<b>Negatív motiváció</b>	Tiltások/ Parancsok/ Ellenőrzések	Adók/ Illetékek/ Bírságok	Félretájékoztatás/ Elbátortalanítás/ Fenyegetés	Közszolgáltatások redukálása
<b>A kontroll eszköze</b>	Magatartás-kontroll	Ösztönzés általi kontroll	Attitűd-kontroll	Kínálat-kontroll
<b>Végrehajtási problémák</b>	A politikáknak való ellenállás, a normák megszegése	Bizonytalan hatások és koordinációs problémák	Alacsony hatékonyság és kontroll	A siker az attraktivitáson múlik/ elképzelhető a befektetés túlzottsága vagy éppen elégtelensége/ Előfordulhat a rászoruló kizárása

*Forrás: BREDGAARD, THOMAS (2004) 385. p.*

Bredgaard hozzáfűzi a modelljéhez, hogy mindegy egyes eszköznek különböző előnyei, illetve hátrányai lehetnek különböző kontextusokban, azaz egyik módszer sem univerzális „csodaszer” a CSR csúcsra járatásához. Azt is megjegyzi, hogy az

<sup>96</sup> Például: szociális klauzulák (vagy környezetvédelmi kikötések, etikus megfontolások) közbeszerzésekben, kiszervezési megállapodásokban; szociális fejezetek előírása kollektív szerződésekhöz; szociális jelentéstételi kötelezettség (vagy „fenntarthatósági” jelentések) előírása; CSR-szemponatok integrálása a kapcsolatok, nemzetközi kereskedelmi kapcsolatok alakításába; átláthatósági és jelentéstételi követelmények előírása a társadalmilag felelős befektetési alapok (SRI) részére (pl. egyes országokban a nyugdíjalapokra); CSR-szemponatú munkajogi, környezetvédelmi, fogyasztóvédelmi előírások stb.

<sup>97</sup> Például állam általi munkabér-kiegészítések, támogatások; vállalati adók; bírság vagy támogatás (elismerés) a munkahelyi egészség és biztonság (munkavédelem) körében; pénzügyi segítség (elismerés) bizonyos CSR-programokat megvalósító vállalatoknak; „PPP”-programok; adó- és járulékkedvezmények a társadalmilag felelős munkáltatóknak (pl. foglalkoztatás bővítésért, környezetvédelmi erőfeszítésekért, rendezett és példamutató munkaügyi kapcsolatokért); a társadalmilag felelős befektetési alapok (SRI) ösztönzése pénzügyi eszközökkel stb.

<sup>98</sup> Például egyéni tanácsadás; hitelesítési és jelentéstételi rendszerek; információs kampányok (pl. a következő jellemző CSR-témákban: munkahelyi és családi élet egyensúlya, esélyegyenlőség – „diversity”, korrupcióellenesség stb.); legjobb gyakorlatok terjesztése és elismerése („best practice” programok); díjak és versenyek a „legjobb” munkáltatók/munkahelyek között (pl. hazánkban a családbarát-munkahely díjak); a közvélemény formálása, illetve közvélemény-kutatás CSR-témákban; médiakampányok és konferenciák szervezése; partnerségek és „multi-stakeholder” dialógusok szervezése; a CSR (felső)oktatási intézményekben való oktatásának megszervezése stb.

<sup>99</sup> Például adminisztratív, technikai és információs segítség a CSR iránt érdeklődést mutató vállalatoknak („capacity building”); kutatási és innovációs programok támogatása CSR-témákban stb.



éppen adekvát eszköz (vagy eszközök kombinációjának) kiválasztása és alkalmazása általában nem racionális, technikai feladat, hanem politikai folyamat eredménye (tulajdonképpen a „stakeholderek” aktuális érdekérvényesítő képességeinek függvénye, tipikusan a „kinyitott”, „governance”-típusú, inkluzív jellegű, partnerségi alapú normaalkotási folyamat során). A táblázatban is látható egy elméleti distinkció az ösztönzés pozitív és negatív módszerei között, ugyanakkor a CSR gyakorlata azt mutatja, hogy a valóságban szinte kivétel nélkül a pozitív felhangú CSR-programok működnek, hiszen azok tudják a kellő legitimitást, illetve elfogadást biztosítani a közpolitikai beavatkozásoknak. Ez a trend is jól jelzi az állam szerepének átalakulását: a direkter, tiltó jellegű beavatkozás idegen a CSR világtól, holott a hagyományosan társadalmi felelősségre kényszerítő jogi szabályozási rendszereknek ez is sajátja volt (lásd pl. a munkajog klasszikus tilalmi rendszereit<sup>100</sup>). Napjainkra igencsak megváltoztak az erőviszonyok: a közpolitikának tulajdonképpen igen óvatosságnak kell lennie, és célszerű előzetesen mérlegelni, hogy egy adott közpolitikai CSR-program egyáltalán „átmegy-e” az üzleti szférán. Ugyanis utóbbira igazán csak akkor van esély, ha az adott programot az üzleti szféra legitimnek fogadja el, illetve ha az a program közvetlen gazdasági haszonnal is járhat rövidebb vagy hosszabb távon. Fontos a vállalatok számára az is, hogy a CSR-programokhoz megfelelő támogatást, segítséget kapjanak a kormányzattól (pl. infrastruktúra, képzés, képzett munkaerő stb.). Az elmondottakra tekintettel Bredgaard a négy lehetséges kormányzati eszközt az alapvető vállalati érdekek fényében is osztályozza, értékeli:

- A vállalat gazdasági érdekét elsősorban a motivációs programok elégíthetik ki, előmozdítva ezzel az adott kormányzati beavatkozás elfogadását.
- A vállalati szféra számára rendkívül fontos érték a liberális piacgazdaságban a magatartási autonómia, azaz, hogy minimális legyen az állami beavatkozás és kontroll. A regulatív programok és a meggyőzésre irányuló programok — noha különböző módon — megkísérelnek nyomást gyakorolni a vállalatokra a célból, hogy azok fogadjanak el bizonyos CSR-politikákat.
- A vállalatok számára fontos a megfelelő kompetenciák és források elérhetősége is. A negyedikként említett közösségi aktiváló programok ilyen irányú közpolitikai segítséget kívánnak nyújtani.

Bredgaard arra a végkövetkeztetésre jut, hogy az állam elődleges felelőssége a CSR-arenában az, hogy kedvező keretfeltételeket biztosítson a CSR számára. Emellett természetesen hasznos az is, ha az állam maga is példát mutat CSR-téren például mint munkáltató (szociálisan felelős közintézmények működtetésével), vagy mint piaci szereplő (a magánszektorba kiszervezett, vagy onnan „vásárolt” szolgáltatások szociális jellegű feltételekhez kötésével).

<sup>100</sup> Például felmondási tilalmak, hátrányos megkülönböztetés tilalma, munkaidővel kapcsolatos tilalmak stb.

## 5. Konklúzió

Az állam és a jog kényszere nélkül, tisztán „önkéntes” alapon működő CSR igen antidemokratikus.<sup>101</sup> Nem múlhat pusztán a vállalatok diszkrécióján a szociális felelősség. A „köz” iránti vállalati felelősség a „köz” ügye, a közügyek elsődleges, demokratikusan legitim „intézője” pedig az állam, semmiképpen sem az elsődlegesen gazdasági haszonszerzésre rendeltetett vállalatok. Az olyan társadalmi közcélokról szóló döntéseket, mint a vállalatok társadalmi felelőssége, nem lehet teljesen kivenni a demokratikus folyamatok köréből, és kiszolgáltatni az önkényes vállalatvezetői döntéseknek.<sup>102</sup> Ugyanakkor a CSR jelensége arra kényszerít, hogy szakítsunk a „köz” és a „magán”, avagy az „állam” és a „piac” merev szembeállításával, és fogadjunk el a korábban megszokottnál egy jóval többszereplősebb, komplexebb, rétegzettebb, flexibilisebb, partnerségekre, „win-win” helyzetekre alapozó szabályozási logikát.

## Irodalom

- AGUILERA, Ruth V. / RUPP, Deborah E. / WILLIAMS, Cynthia A. / GANAPATHI, Jyoti (2005): Putting the S back in Corporate Social Responsibility: A Multi-level Theory of Social Change in Organizations, *Academy of Management Review* (forthcoming) August, 2005.
- AVERY, Chris (2000): Business and Human Rights in a Time of Change, In: *Liability of Multinational Corporations under International Law*, Edited by: KAMMINGA, Menno T. / ZIA-ZARIFI, Saman, Kluwer Law International.
- BAKAN, Joel (2005): *The Corporation*, Magyar Kiadás, Független Média Kiadó.
- BARNARD, Catherine / DEAKIN, Simon (2002): Corporate governance, European governance and social rights, In: *Social and Labour Rights in a Global Context – International and comparative perspectives*, edited by HEPPLER, Bob, Cambridge University Press.
- BREDGAARD, Thomas (2004): Corporate social responsibility between public policy and enterprise policy, *Transfer (European Review of Labour and Research, Quarterly of the European Trade Union Institute)*, Volume 10., Number 3.
- Corporate Social Responsibility in Context* (2005), A Pocket Guide, Context Group Ltd.

<sup>101</sup> A CSR antidemokratikus jellegét említi Dubbink is. Öt idézi CROUCH, COLIN (2006) 13. p.

<sup>102</sup> Bakan erről így ír: „Egy társaság igazgatójának nem az a dolga, hogy a demokráciát lovagként védelmezze, hanem hogy elhárítsa az üzlet útjából a demokrácia által támasztott akadályokat.” BAKAN, JOEL (2005) 111. p.

- COWE, Roger (2003): Behave responsibly, by order of the law!, *New Statesman* 26 May 2003.
- CROUCH, Colin (2006): Modelling the firm in its market and organizational environment: methodologies for studying corporate social responsibility, Paper for discussion at EABIS PhD workshop on methodologies for studying corporate social responsibility, University of Warwick, 19-21 May 2006.
- CSÉFALVAY Zoltán (2004a): Globalizáció 1. 0, Nemzeti Tankönyvkiadó Rt., Bp.
- CSÉFALVAY Zoltán (2004b): Globalizáció 2. 0, Nemzeti Tankönyvkiadó Rt., Bp.
- ELIAS, Juanita (2003): International labour standards, codes of conduct and gender issues: A review of recent debates and controversies, *Non- State Actors and International Law* 3., Kluwer Law International.
- FEKETE László (2005): Social Welfare Lagging Behind Economic Growth, In: *Corporate Social Responsibility Across Europe* – André HABISCH / Jan JONKER / Martina WEGNER / René SCHMIDPETER (eds.), Springer Berlin – Heidelberg.
- HABISCH, André és JONKER, Jan (2005): Introduction, In: *Corporate Social Responsibility Across Europe* – André HABISCH / Jan JONKER / Martina WEGNER / René SCHMIDPETER (eds.), Springer Berlin – Heidelberg.
- HAWKINS, David E. (2006): *Corporate Social Responsibility – Balancing Tomorrow's Sustainability and Today's Profitability*, Palgrave Macmillan.
- HOGETT, Jim (2003): Beyond Philanthropy Lies Compulsion, *IPA Review*, June 2003.
- JEURISSEN, Ronald (2004): Institutional Conditions of Corporate Citizenship, *Journal of Business Ethics* 53, 2004.
- LENSSEN, Gilbert / VOROBAY, Volodja (2005): The Role of Business in Society in Europe, In: *Corporate Social Responsibility Across Europe* – André HABISCH / Jan JONKER / Martina WEGNER / René SCHMIDPETER (eds.), Springer Berlin – Heidelberg.
- MAILAND, Mikkel (2004): Social partnership as an approach to CSR: „traditional” and „new” actors, their roles and relations, *Transfer (European Review of Labour and Research, Quarterly of the European Trade Union Institute)*, Volume 10., Number 3.
- MATTEN, Dirk / CRANE, Andrew / CHAPPLE, Wendy (2003): Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship, *Journal of Business Ethics* 45.
- MATTEN, Dirk / MOON, Jeremy (2005): A Conceptual Framework for Understanding CSR, In: *Corporate Social Responsibility Across Europe* – André HABISCH / Jan JONKER / Martina WEGNER / René SCHMIDPETER (eds.), Springer Berlin – Heidelberg.
- POÓR József (2006): A szakszervezetek és a nemzetközi vállalatok együttműködése (II. Rész), *Munkajog – Kérdések és válaszok*, II. Évf. 6. szám 2006. június.
- ROOM, Nigel (2005): Some Implications of National Agendas for CSR, In: *Corporate Social Responsibility Across Europe* – André HABISCH / Jan

- JONKER / Martina WEGNER / René SCHMIDPETER (eds.), Springer Berlin – Heidelberg.
- SOBCZAK, André (2004): Corporate social responsibility: from labour law to consumer law, *Transfer (European Review of Labour and Research, Quarterly of the European Trade Union Institute)*, Volume 10., Number 3.
- SULLIVAN, Rory (2003): NGO expectations of companies and human rights, *Non- State Actors and International Law 3.*, Kluwer Law International.
- The changing role of government in Corporate Responsibility*, A report for practitioners (2006), ESADE, SDA Bocconi and NSM. ALBAREDA / BUCKLAND / LOZANO / MIDTTUN / PERRINI / TENCATI; EABIS (European Academy of Business in Society) 10 April 2006.
- UTTING, Peter (2005): Corporate responsibility and the movement of business, *Development in Practice*, Volume 15, Number 3 & 4, June 2005, Routledge Publishing.
- WEDDERBURN, Lord (2002): Common law, labour law, global law, In: *Social and Labour Rights in a Global Context – International and comparative perspectives*, edited by HEPPLER, Bob, Cambridge University Press.
- ZADEK, Simon (2001): *The civil corporation: the new economy of corporate citizenship*, London, Sterling, VA: Earthscan Ltd.

## ATTILA KUN

### MOTIVES FOR CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) – THE END OR THE TRANSFORMATION OF CSR-RELATED PUBLIC POLICIES?

(Summary)

The Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Citizenship or Business and Society („B” & „S”) agenda has taken off since the 1980s, with a huge number of reasons involved in mobilising around it. It could be astonishing, but among these motives the public policy motives (laws, coercive and binding forms of statutory regulations etc.) are not on the forefront of the evolving CSR-agenda. There is an even more confusing global public discussion about the role of multinational corporations in modern societies without considering the (welfare) state as the main traditional regulator and controller of private entities and their social responsibilities. In line with these facts, some authors envision a specific governance crisis, where increased social expectations towards big business go hand in hand with the growing inability of existing (and weakening) welfare states to find proper regulatory answers. Clearly enough, there is a tendency to

marginalize the role of public policy and to over-emphasize the role of various actors and fragmented motives in the promotion of socially responsible business movement.

The first part of this paper examines critically the reasons for corporate society mobilisation on CSR issues, the types of motives involved and their impacts on CSR-policies. The following main motives and concepts for CSR are briefly identified and discussed: reactive CSR; CSR as legitimisation; CSR as risk-management; CSR as a way of diminishing regulatory threats from states; the business case for CSR; CSR as the product of civil regulation; CSR as a marketing tool; CSR as the fruit of altruistic leadership; CSR as the compulsion of the market; CSR as a realistic approach; CSR as a kind of fashion; CSR as the source of innovation; CSR as adapting to the demands of consumers and investors; CSR as a new “social contract”. Having these above-mentioned concepts and motives in mind and heavily drawing and reflecting on Ronald Jeurissen’s model (Institutional Conditions of Corporate Citizenship), a short case-study will be provided as a real-life explanation for the complexity of the CSR-arena.

The second part of the paper tries to discuss and identify the changing and remaining ways in which states are engaging with and influencing the CSR agenda.

The paper argues that CSR would be undemocratic without the proper intervention of the state. Social responsibility can not be based solely on the discretion of private companies. CSR is not just about voluntary actions; it is also about the coercion of more traditional forms of statutory intervention. However, it would be fully unrealistic to still insist on the assumption that states are the one and only or main drivers for CSR. CSR is a new, very complex, fluid and fragmented arena, where one should rethink its preconceptions about the traditional borderlines between “public” and “private”, “state” and “market”. Regulatory mechanisms are changing as well; new forms and models of CSR-related regulations are emerging.

